

Gondoskodó állam a XXI. századi magyar sportban?
Az Osborne-Gaebler-féle korszerű állami
szerepvállalás modelljének vizsgálata a Sport XXI.
Nemzeti Sportstratégia vitaanyagában a
tartalomelemzés módszerével

Kozma Miklós

66. sz. Műhelytanulmány
HU ISSN 1786-3031

2005. április

Budapesti Corvinus Egyetem
Vállalatgazdaságtan Intézet
Veres Pálné u. 36.
H-1053 Budapest
Hungary

Gondoskodó állam a XXI. századi magyar sportban?

Az Osborne-Gaebler-féle korszerű állami szerepvállalás modelljének vizsgálata a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia vitaanyagában a tartalomelemzés módszerével

Kozma Miklós

egyetemi tanársegéd

Összefoglalás

A tanulmány egy kutatás eredményeiről számol be, melynek célja annak vizsgálata volt, hogy az Osborne-Gaebler szerzőpáros „vállalkozói kormányzat” modellje mennyiben jelenik meg a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia szemléletében. Ezzel az állami szerepvállalás korszerű, a piaci szereplőkkel előremutatóan együttműködni képes módjának lehetőségeit vizsgálja a magyar sportban. A kutatási módszertan látható jelentéstartalmat kódoló tartalomelemzés. A kutatás feltáró jellegű. A számítások eredményeinek elemzése a gondoskodó, patriarchális állami szerepvállalás részleges továbbélésére, a reformfolyamat fokozatos kibontakozására, ugyanakkor létező korlátainak meglétére enged következtetni. A kutatás jellege miatt az eredmények nem bizonyító erejűek. Az eredmények markáns volta ugyanakkor arra enged következtetni, hogy alaposabb és többféle módszertanra épülő kutatásnak van értelme a kérdés további vizsgálatához.

Kulcsszavak: Sportpolitika, sportstratégia, sportgazdaságtan, sportüzlet, állami szerepvállalás, közigazgatás reformja, vállalkozói kormányzat, PPP, tartalomelemzés

Abstract

This working paper reports on a research project aimed at analyzing how Osborne-Gaebler's enterprise government model is reflected in Sport XXI. National Sports Strategy. This way it tries to explore the opportunities for public services able to smoothly interact with market players. The research method is content analysis coding manifest content. The project is exploratory research. The analysis shows that the patriarchal nature of the relationship between the state and Hungarian sports institutions prevails, while there are signs of a modest shift in concepts towards the Osborne-Gaebler model. Due to the exploratory nature of the project, the validity of results needs to be confirmed by further analysis. However, this research proved the topic is worth for further study.

Key words: Sports policy, sports strategy, sports business, economics of sports, reinventing government, public management reform, enterprise government, PPP, content analysis

Tartalomjegyzék

| | |
|--|-----------|
| TARTALOMJEGYZÉK | 3 |
| 1. BEVEZETÉS..... | 4 |
| 1.1. A KUTATÁS CÉLJA, HÁTTERE | 4 |
| 1.2. KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS | 5 |
| 2. A KUTATÁS ELMÉLETI HÁTTERE..... | 6 |
| 2.1. REFORM A KÖZIGAZGATÁSBAN: OSBORNE-GAEBLER MEGKÖZELÍTÉSE | 6 |
| 2.1.1. A tézis | 6 |
| 2.1.2. Az előfeltevések..... | 6 |
| 2.1.3. A vállalkozói modell logikai összefüggései..... | 7 |
| 2.1.4. Az Osborne-Gaebler-féle modell tudományos kontextusa | 9 |
| 2.2. OSBORNE-GAEBLER MODELLJÉNEK ÉRTELMEZHETŐSÉGE A MAGYAR VISZONYOKRA | 10 |
| 3. A KUTATÁS MÓDSZERTANA | 12 |
| 3.1. A TARTALOMELEMZÉS RŐL ÁLTALÁBAN | 12 |
| 3.2. A MÓDSZERTAN E KUTATÁSBELI ALKALMAZÁSÁNAK LEHETŐSÉGEI ÉS KORLÁTAI – ELŐFELTEVÉSEK | 12 |
| 3.3. A KULCSFOGALMAK TISZTÁZÁSA | 13 |
| 3.4. AZ ELEMZÉSI EGYSÉG: A SPORT XXI. NEMZETI SPORTSTRATÉGIA ÉS ANNAK HÁTTERE | 14 |
| 4. A KUTATÁS EREDMÉNYEI..... | 16 |
| 4.1. A RÉSZLETES EREDMÉNYEK | 16 |
| 4.1.1. Katalitikus kormányzat | 17 |
| 4.1.2. Közösségi tulajdonú kormányzat | 18 |
| 4.1.3. Versengő kormányzat | 19 |
| 4.1.4. Küldetésvezérelt kormányzat | 20 |
| 4.1.5. Eredményorientált kormányzat..... | 21 |
| 4.1.6. Fogyasztóorientált kormányzat | 22 |
| 4.1.7. A vállalkozó kormányzat..... | 23 |
| 4.1.8. Előrettekintő kormányzat..... | 24 |
| 4.1.9. Decentralizált kormányzat..... | 25 |
| 4.1.10. Piacorientált kormányzat..... | 26 |
| 4.2. AZ EREDMÉNYEK ÖSSZEFOGLALÁSA | 27 |
| 4.2.1. Az sportstratégia összefoglalójának főbb statisztikái | 27 |
| 4.2.2. Az sportstratégia háttéranyagának főbb statisztikái..... | 28 |
| 5. KÖVETKEZTETÉSEK – TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK..... | 29 |
| IRODALOMJEGYZÉK..... | 30 |

1. Bevezetés

1.1. A kutatás célja, háttere

A kutatás PhD-tanulmányaim fokozatosan kibontakozó gondolati irányának egyik lépését jelenti. Míg korábban a sport potenciális üzleti kérdéseivel foglalkoztam elsősorban, majd ennek kapcsán az állami szerepvállalás lehetséges megközelítéseit vizsgáltam kutatótársaimmal, most a kettő kapcsolódási területének, az üzleti és állami szereplők együttműködésének egy aspektusát vizsgálom.

A közigazgatás reformja világszerte napirenden lévő kérdés. Átfogó törekvés az erőforrások hatékony felhasználása az állami szférán belül is, valamint a fokozott eredményorientáltság. Mindez az üzleti szereplők gondolkodásmódjának részbeni asszimilálását jelenti a közszolgálatban. Az ezzel kapcsolatos tudományos irodalom egyik mérföldkönek számító műve David Osborne és Ted Gaebler könyve (Osborne-Gaebler, 1994), melyben széleskörű amerikai empirikus felmérést követően a közigazgatás időszerű problémáira adott egyedi válaszok tanulságait foglalták össze. A mű azóta a közigazgatási reformtörekvések szemléletére alapvető hatást gyakorolt, nem csak az angolszász országokban.

A *kutatás célja* annak vizsgálata, hogy az Osborne-Gaebler-féle korszerű állami szerepvállalás modellje mennyiben tükröződik a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia vitaanyagában. Kutatásom felderítő jellegű, azaz a kérdés jobb megértésére törekszem vele, nem pedig tudományos érvényű következtetések megállapítására.

Az elemzés tárgyát jelentő vitaanyag alkotói – a sportért felelős kormányzati intézmények munkatársai – a rendszerváltást követő időszak identitáskereső zűrzavarának végére szeretnének pontot tenni azzal, hogy szándékuk szerint a magyar sport átfogó fejlesztési koncepcióját alkották meg. A sportstratégia kialakítása széleskörű szakmai és társadalmi véleménygyűjtést követően történt és jelenlegi változatát (2005. január) további egyeztetések végett hozták nyilvánosságra.

A sportgazdaságtani kutatások Magyarországon a rendszerváltást követő években indultak. Egy jelentős irányvonalat jelentettek a sport üzleti működését vizsgáló kutatások, melyek a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetemen Dénes Ferenc vezetésével zajlottak. Ezek megközelítése az üzleti alapokon való működés mielőbbi kialakítását sürgette, rámutatva annak korlátaira (ld. Dénes-Misovicz, 1994, Nagy, 1995, Dénes, 1997, András-Kozma-Kynsburg-Rohony, 2000). András Krisztina disszertációja (András, 2004) már azt hangsúlyozta, hogy tisztán üzleti alapon a hivatásos labdarúgás nem működtethető. Ehhez a gondolati ívhez kapcsolódik jelen munkám is, amely *az állami szerepvállalás korszerű, a piaci szereplőkkel előremutatóan együttműködni képes módjának lehetőségeit vizsgálja a magyar sportban*. A kutatás ugyanakkor feltáró jellegű: a tartomelemzés módszertana e kérdéskörre való alkalmazásának lehetőségeiről, a körvonalazódó következtetések potenciáljáról szeretnék képet alkotni, az esetleges későbbi kutatások irányvonalainak pontosítása végett.

1.2. Köszönetnyilvánítás

Egy mégoly szerény tudományos munka sem lehet egyetlen szerző erőfeszítéseinek eredménye. E műhelytanulmány elkészítése kapcsán köszönöm Nagy Tamás lelkes támogatását, amellyel az egyes koncepcionális kérdések tisztázásában, illetve a statisztikák feldolgozásában segített. Kiss Olgának és Pataki Györgynek a tudományos módszertannal kapcsolatos tanácsait köszönöm, melyek nélkül nem vállalkoztam volna e tanulmány megírására. A kutatási kérdés tárgykörével kapcsolatos érdeklődésem felkeltésében Reszegi Lászlónak, a közigazgatás reformjával kapcsolatos alapvető kérdések tisztázásában Jenei Györgynek tartozom köszönettel. Nem feledkezem meg azokról sem, akik a sportgazdaságtan hazai szellemi műhelyét létrehozták és működtetik, teret adva ezzel a gazdálkodástan sportbeli alkalmazásával kapcsolatos szakmai vitáknak, előremutató kezdeményezéseknek. Köszönet ezért Dénes Ferencnek és András Krisztinának, illetve a Sportgazdaságtani Kutatóközpont munkatársainak.

A tanulmányban elkövetett esetleges hibákért természetesen nem ők, hanem kizárólag én vagyok felelős.

2. A kutatás elméleti háttere

2.1. Reform a közigazgatásban: Osborne-Gaebler megközelítése

Osborne és Gaebler hivatkozott műve (Osborne-Gaebler, 1994), saját szavaik szerint: „a kormányzás egy új formájának úttörőiről szól. Nem annyira saját elgondolásainkról, mint inkább ezeknek az újítóknak az eszméiről” (ibid., p.9.). Tíz alapelvben foglalták össze a szerzők tapasztalataikat a „vállalkozó önkormányzatokról”, melyeket *a közigazgatás általános problémáinak megoldási mintájaként* értékelnek, nem annyira normatív, mint inkább empirikus alapon a sikeres megoldásokat látva megtestesülni bennük.

2.1.1. A tézis

Fő tézise a szerzőknek, hogy a kormányzat (itt: közigazgatási intézmények) kudarca nem a célokkal, hanem az alkalmazott eszközökkel kapcsolatos. Az alkalmazandó eszközök vonatkozásában pedig a „vállalkozó önkormányzatokat” állítják mintául, amelyeknek definitív lényege, hogy *„rendszeresen új módon használják fel erőforrásaikat a hatékonyság és a hatásosság növelése érdekében”* (ibid., p.17.).

2.1.2. Az előfeltevések

A szerzők első alapfeltevése, hogy az állami szerepvállalás elvi szinten szükséges és mindenki számára hasznos lehet. Ennek segítségével megoldhatók a társadalom közös problémái.

Másrészt úgy vélik, hogy az információs társadalom és a tudásra alapozott gazdaság kihívásai közepette gyors alkalmazkodási készség szükséges, s ez hatékony állami szerepvállalást igényel. A hatékonyan működő állami intézmények megkerülhetetlen feltételei a társadalom hatékony működésének.

Harmadrészt az állami szerepvállalással kapcsolatos problémák okát nem a közigazgatásban dolgozó emberek személyes hibájaként értékelik, hanem a rendszer elavultságában látják. Ehhez kapcsolódóan meggyőződésüket fejezik ki a rendszer megváltoztathatóságában.

Negyedszer, hitük szerint sem a hagyományos liberalizmus, sem a hagyományos konzervativizmus nem alkalmas az állami szerepvállalással kapcsolatos problémák megoldására: sem az állami kiadások növelése, sem a privatizáció nem oldja meg a helyzetet.

Végül az Egyesült Államokra vonatkoztatva az esélyegyenlőség és méltányosság, igazságosság szükségessége mellett tesznek hitet. Úgy vélik, a piaci szempontok térnyerése, a verseny növekvő kényszerítő ereje nem rontja ezen értékek helyzetét a társadalomban. (Az előfeltevésekről ld: ibid. pp.15-16.).

2.1.3. A vállalkozói modell logikai összefüggései

A „vállalkozói (ön)kormányzat” kifejezést a szerzők egy új közigazgatási modellként, az állami szerepvállalás korszerű módjaként értelmezik. J.B.Say közgazdász szellemi követőjének vallják magukat, amikor a „vállalkozót” nem a manapság megszokott értelemben¹ használják, hanem mint aki „gazdasági erőforrásokat csoportosít át az alacsonyabbról a magasabb termelékenységű és hozamú területekre” (ibid.p.17.). Ebben a formájában a definíció nem tartalmazza explicit módon sem a (piacon jelentkező) fogyasztói igényt, sem a profitmotívumot, ezért szemléletében lényegesen eltér a Chikán-féle definíciótól.

E vállalkozói modell alapján működik minden olyan közigazgatási intézmény, amely rendszeresen új módon használja fel erőforrásait a hatékonyság és a hatásosság növelése érdekében. (ibid.p.17.) E definíció jól megmutatja az üzleti vállalkozó gondolkodásmódja közigazgatási szférába történő asszimilációjának lényegét: az alapvető célt jelölő kulcsszavak itt a hatékonyság és a hatásosság (értsd: eredményesség a célok elérésében). A kormányzatot értelmezésük szerint „nem lehet üzletszerűen vezetni” (sic: gyors döntéseket hozni zárt ajtók mögött a saját nyereség növelése érdekében), de az szellemében lehet vállalkozóibb, kevésbé bürokratikus (ibid.p.40).

A modell alapján működő közigazgatási szervezetek jellemzőit 10 dimenzióban ragadták meg, a modell 10 alapelvét fogalmazva meg ezzel.

1. alapelv: „katalitikus kormányzat”: folyamatosan serkenti, katalizálja a problémák közösségi szektoron kívülről jövő megoldásait. Tehát nem az állami szerv oldja meg a problémákat, csupán közreműködik azok megoldásában (ibid.p.44-45.).

2. alapelv: „közösségi tulajdonú kormányzat”: a közszolgálati feladatokat közösségi feladattá kell tenni, ahelyett, hogy a közigazgatás szakembereinek kizárólagos felelősségébe utaljuk őket. Az állami szerepvállalás akkor a leghatásosabb, ha támogatja a közösséget abban, hogy segítsen önmagán. A tulajdonosok gondosságából kiindulva, „ha a közösségeknek hatalmat adnak arra, hogy saját problémáik megoldására összpontosítsanak, akkor jobban fognak működni, mint az olyan közösségek, amelyek kívülállók által nyújtott szolgáltatásoktól függenek” (ibid. pp.65-67).

3. alapelv: „versengő kormányzat”: „a közösségi szolgáltatóknak versenyezniük kell, mert akkor alacsonyabban tartják az áraikat, gyorsan reagálnak az igények változására, és erőteljesen törekednek ügyfeleik kielégítésére... A verseny az, ami rákényszerít bennünket az innováció elfogadására, és kiválóságra készít bennünket... Minden problémát a verseny sem old meg, de talán a verseny az a kulcs, amely megnyitja a bürokrácia fogságából való menekülés útját.” (ibid.p.93.)

4. alapelv: „küldetésvezérelt kormányzat”: a vállalkozó típusú önkormányzatok „függetleníti magukat az öreg szabálykönyvektől, és eltüntetik az előre megszabott költségvetési tételeket. Meghatározzák alapvető küldetésüket, azután olyan költségvetési rendszert és szabályokat alakítanak ki, amelyek szabadabbá teszik a munkatársaikat, hogy megvalósíthassák ezt a küldetést.” (ibid.p.123.) Ezzel a szerzők az előírás-vezérelt gazdálkodás ellen törnek lándzsát.

¹ Chikán Attila alapján az üzleti vállalkozás olyan emberi tevékenység, amelynek alapvető célja fogyasztói igények kielégítése nyereség elérése mellett (Chikán, 2003, p.24.). A vállalkozó pedig a vállalkozást mint tevékenységet végző személy.

5. alapelv: „eredményorientált kormányzat”: a hagyományos bürokratikus kormányzatok a ráfordításokra, az „inputra” összpontosítanak az eredmények helyett. Az iskolákat a diákok száma alapján finanszírozzák, a szociális segélyalapokat a jogosult személyek száma szerint stb. A vállalkozó típusú önkormányzatok azt keresik, hogyan lehet megváltoztatni az ilyen típusú ösztönzést. Ha a közigazgatási intézmények munkatársait az eredményeket figyelembe véve finanszírozzák, „valóságos megszállottjai lesznek a teljesítménynek” (ibid.p.150.). Ehhez azonban az eredményeket mérni kell, ezért a számon kérhetőségre, a teljesítmény és az eredmény értékelésére kell törekedni.

6. alapelv: „fogyasztóorientált kormányzat”: a közigazgatásban, önkormányzatokban nem jellemző a fogyasztóorientált gondolkodás, a szerzők szerint alapvetően azért, mert a legtöbb közhivatal nem az ügyfeleitől kapja pénzügyi eszközeit (ibid.p.175.), hanem törvényhozó, választott testületektől. A vállalkozói önkormányzatok választási lehetőséget kínálnak ügyfeleiknek, egyes esetekben megengedve nekik, hogy maguk válasszák meg a szolgáltatások kínálóit. (ibid.p.177.). Ezt a szerzők a verseny kialakításának továbbfejlesztéseként értékelik, amennyiben nem egy hivatalnok választ a versengő szolgáltatások közül, hanem az állampolgár maga.

7. alapelv: „a vállalkozó kormányzat”: az alapelv lényege, hogy az adók helyett az egyéb típusú bevételekre kell helyezni a hangsúlyt, tehát a közigazgatási szerveknek részben maguknak kell megkeresni a saját bevételeiket, nem csupán elkölteni a finanszírozási forrásokat. (ibid.p.201.) Ez a profitmotívum közösségi célokra való alkalmazását jelenti egyben. Pedig a profit kifejezés „a hagyományos kormányzatok számára természetesen anatómia”. (ibid.p.204.).

8. alapelv: „előrettekintő kormányzat”: a hagyományos bürokratikus közigazgatási intézmények a problémák megoldási módjainak kidolgozására helyezték a hangsúlyt. A vállalkozói önkormányzatok a problémák megelőzésére törekednek. Ez annál hangsúlyosabb kell, hogy legyen a mai gyorsan változó környezetben. (ibid.pp.223-225.)

9. alapelv: „decentralizált kormányzat”: a szerzők szerint „a mai világban a dolgok egyszerűen jobban mennek, ha a közintézmények tisztviselői egy sor döntést saját hatáskörben hozhatnak meg” (ibid.p.251.). E meglátásukat arra alapozzák, hogy egyre több sajátos információt kell feldolgozni a döntésekhez, egyre gyorsabban, s egyre specializáltabb szakértelem alapján. Ezt pedig centralizáltan csak nagyon kevésbé hatékonyan, kevésbé rugalmasan és kevésbé innovatívan lehetne megoldani.

10. alapelv: „piacorientált kormányzat”: a szerzők saját környezetükre értelmezett állásfoglalása alapján „a kormányzás leghatékonyabb módja minden bizonnyal a piac alakítása: olyan ösztönzők létrehozása, amelyek az embereket a közösség által kívánt irányba mozdítják, miközben engedik, hogy saját maguk döntsenek.” (ibid. p.278.) Úgy vélik, a kormányzati szervek komoly nyomást gyakorolhatnak a piaci szereplőkre a közösség, a társadalom számára fontos közös feladatok kielégítésének ösztönzése végett. A piac ugyan nem működik minden esetben hatékonyan, de ilyenkor a piac átstrukturálása megoldást jelenthet. (ibid.p.280.)

Osborne és Gaebler a fenti alapelvekkel jellemezhető modellt egyúttal a kormányzásról, a közigazgatásról szóló *új paradigma* manifesztációjaként értelmezik. (ibid.p.313.) Kuhnra hivatkozva állítják, feltevéseik, alapelveik együttese a valóságról jobban megmagyarázza a közigazgatás tényleges folyamatait, a sikeres állami intézmények főbb jellemzőit, mint más feltevés-együttesek. Az emberek a társadalmi valósággal is úgy foglalkoznak, mintha „valami paradigmafele” magának az észlelésnek is előfeltétele lenne. (ibid.p.314.) Ezért az új problémáknak a pontos értelmezése is (nem csupán a megoldása) újfajta gondolkodást tesz szükségessé.

2.1.4. Az Osborne-Gaebler-féle modell tudományos kontextusa

Osborne-Gaebler műve (1994) elsősorban szemléletformáló jellegű. Születése óta azonban számos szerző épített rá kutatásaiban és alternatív modellek, illetve kiegészítések is születtek.

Kettl (2000) hat közös jellemzőjét azonosítja a világszerte megfigyelhető közigazgatási reformfolyamatoknak:

- a kormányzati hatékonyságra törekvés (jobb szolgáltatás kevesebb adóból),
- a piacosítás (piaci jellegű ösztönzők alkalmazása a közigazgatáson belül),
- az ügyfélorientáltság, a szolgáltatási szemlélet (az állami intézményeket közelebb kell hozni az állampolgárokhoz),
- a decentralizáció (hatásosabb és rugalmasabb szolgáltatásnyújtás szükséges),
- a közpolitika alkotása és kontrollja hatékonyságának növelése, valamint
- az eredmények számon kérhetőségére törekvés (ibid.pp.1-3.).

Kettl (2000) összefoglalta a közigazgatási reformtörekvések globális megélénkülésének általános okait, azokat politikai, társadalmi, gazdasági és intézményi tényezőcsoportokba rendezve (ibid.pp.3-4.). Megkülönbözteti ugyanakkor a reformok két fő típusát: a Westminster-típusú reformot, amely tudatos, nagyszabású reformtörekvést jelent és az állami bürokrácia csökkentésére, piackonform kényszerek alá szorítására irányul, valamint az amerikai típusú reformot, amely fokozatosabb, mégis mélyrehatóbb változtatásokat jelentett (ibid.pp.8-29.).

Hesse et al. (2003) hangsúlyozza, hogy a közigazgatási reform szakirodalmában egyelőre a szükségesnél kevesebb munka készült a szintetizálás szándékával, az újabb és újabb egyedi kutatások eredményeinek a korábbiakra való hatását figyelembe véve. Így a számos elérhető esettanulmány értelmezése az elemzés, a szintetizálás, az elméletalkotás törekvéssel még a terület kutatói előtt álló feladat (ibid.pp.350-351.).

Hesse et al. (2003) felhívja a figyelmet a világszerte megfigyelhető közigazgatási reformtörekvések többféle értelmezési lehetőségére, melyek közül két fontos irányként a „globális konvergencia” elméletét és a historikus institucionalizmust azonosítja, külön hangsúlyozva utóbbi kiemelt hangsúlyát az útfüggőség szempontjaira. Ezzel lényegi mondandója az, hogy óvatosan kell értékelnünk a nemzetközi összehasonlítások eredményeit, mert az egy ország viszonyai között tapasztalt sikertörténet nem feltétlenül jelent követendő mintát más országokban (ibid.p.336.). Külön meg is említik a szerzők Kelet-Európát, ahol a „politikai, közigazgatási és gazdasági reformok egyszerre történtek” (ibid.p.341.).

Pollitt és Bouckaert meghatározó jelentőségű műve (2000) azon kivételes munkák közé tartozik, amelyek több ország eseteinek szisztematikus elemzésére vállalkoztak. Ezzel hangsúlyozottan kívül is maradtak az angolszász országokban uralkodó New Public Management áramlatából (melyhez Osborne-Gaebler, 1994 is tartozik). Hangsúlyozzák továbbá, hogy a közigazgatás változásának vizsgálatát a politikai rendszerek és azok környezetének elemzésével kell összekapcsolni, attól szét érdemben nem választható. A közigazgatási reform fogalmi kereteinek és néhány explicit modelljének definiálásával pedig

hozzájárultak a szakterület gyakran kevésbé tudományos és leíró jellegének továbbfejlesztéséhez (ibid.p.2.).

Pollitt és Bouckaert (2000) hangsúlyozzák annak jelentőségét, hogy a közigazgatási reform vizsgálatát az elméletalkotás és a gyakorlati tapasztalatok feldolgozása párhuzamosan kell, hogy alkossa, a kettő nem szabad, hogy elváljon egymástól (ibid.p.190.). Egyúttal óva intenek a manapság divatos reformirányzatok öncélú követésében, az egyedi helyzetek gondos elemzésének jelentőségét kiemelve. Felhívják a figyelmet a kisebb, helyi reformok, „mikro-fejlesztések” jelentőségére, amelyek tehát nem vállalkoznak többre, mint egy-egy kisebb folyamat reformjára egy intézményen belül, annak bármely szintjén (ibid.p.191.).

Popovich (1998) tucatnyi esettanulmányon keresztül törekszik a jó teljesítményű állami intézmények működésének bemutatására, egyúttal a sikeres átalakulás előfeltételeinek elemzésére. Segít abban, hogy a változtatni szándékozó kormányzati vezetők jó kérdéseket tudjanak feltenni saját intézményeik reformjai kapcsán, és konkrét lépéseket ajánl a folyamat nehéz kezdeti szakaszán való túllendüléshez. Osborne-Plastrik (2000) szintén a konkrét megvalósításhoz igyekszik hozzájárulni részletes elemzéseivel, a gyakorlatban is használható módszereket ismertetve. Hasonlóan pragmatikus céllal készült Gaebler et al. (1999) könyve.

Osborne-Hutchinson (2004) az eredeti szemlélet (Osborne-Gaebler, 1994) alkalmazásainak felhalmozott és feldolgozott tapasztalatai alapján öt fő kérdés megválaszolását tartja minden közigazgatási reformtörekvés kiindulópontjának: milyen hosszú távú a probléma, mennyit hajlandók az adófizetők költeni a megoldásra, milyen eredményeket várnak az adófizetők a pénzükért az adott probléma megoldása kapcsán, mennyit fog költeni az állam az egyes eredmények elérésére, valamint hogy hogyan lehet az adott erőforrásokat a leghatékonyabban felhasználni az eredmények eléréséhez (ibid.p.7.).

Áttekintve a világszerte megfigyelhető közigazgatási reformok eddigi eredményeit Kettl (2000) megállapítja, hogy nagyon nehéz megítélni azok sikereit, különösen a politikailag legjellemzőbb cél: a költségcsökkentés vonatkozásában. Egyrészt azért, mert nem tudhatjuk, mi történt volna valójában, ha a reformok nem valósulnak meg. Másrészt, mivel a közigazgatási intézmények számviteli rendszerei nem alkalmasak a valós ráfordítások és eredmények összevetésére. Harmadrészt, a közigazgatási reform sokszor a politikai ellenfelek küzdelmének színterévé vált, ezért nehezen választható el politikai kérdésektől (ibid.p.51.).

Schick (1996) felhívja a figyelmet arra, hogy a közigazgatás reformja nem egyszerűen az állami intézmények számára jelent feladatot. Szélesebb részvételt igényel, együttműködést az állami és a nem állami szervezetek szereplői között. A közigazgatás reformja csak a társadalom egyéb területeinek normáival összhangban történhet. Egy nyitott, stabil piacgazdaság előfeltétele a közigazgatás reformjának (ibid.pp.127-128.).

Végül Kettl (2000) kiemeli a közigazgatás reformjának a politikai reformmal való erős összefüggését, amely a kormányzat és a társadalom közti kapcsolat általánosabb kérdéseit is érinti. Ezzel ugyan a kérdéskör a tudományos vizsgálódáshoz túl tágra nyílik, mégis a reform megértésének központi kérdéseire hívja fel a figyelmet (ibid.p.68.).

2.2. Osborne-Gaebler modelljének értelmezhetősége a magyar viszonyokra

Igen érdekes meglátásokra juthatunk az Osborne-Gaebler-modell magyar viszonyokra vonatkoztatásával. A kutatás szűkebb vizsgálati területe, a magyar sport kapcsán a

rendszerváltást követően közéleti és tudományos vita alakult ki, melynek közgazdasági aspektusai a hivatásos sport üzleti alapokra helyezésének lehetőségéről, illetve kívánatosságáról szóltak. A kérdésfeltevések jellemzően úgy fogalmazódtak meg, hogy hogyan, mikor lehet üzletként, piaci alapon működtetni a legnépszerűbb látványsportokat, illetve mik az üzleti átalakulás feltételei (Dénes, 1997, András-Kozma-Kynsburg-Rohony, 2000). Mindeközben a sportszféra számos képviselője kitartóan a hosszú távú, folyamatos, jelentős állami finanszírozás szükségességére mellett érvelt, hangsúlyozva a hivatásos sport nem számszerűsíthető társadalmi hasznait. Ebben a kontextusban Nagy Tamás szerzőtársammal korábban azt vizsgáltuk (Kozma-Nagy, 2003), vajon a rendszerváltást megelőző államcentrikus intézményi működési szemlélete a sportnak felváltható-e egy piaci alapú, fogyasztóorientált szemléletre épülő működéssel. Megállapítottuk, hogy a két (paradigmaként definiált) megközelítés egyike sem tarthat kizárólagosságra reálisan igényt a mai magyar környezetben, egyik sem képes a meglévő problémák megfelelő értelmezésére, kezelésére. A kétféle szemléletmód sajátos együttélését prognosztizáltuk mint lehetséges megoldást.

Az Osborne-Gaebler-modell által fémjelzett közigazgatási reformfolyamat olyan válaszokat sugall, illetve fogalmaz meg, amelyek korábbi útkeresésünkkel egy irányba mutatnak. Mert egyrészt a szerzők az állami szerepvállalás piackonform, kiegészítő, katalitikus jellegét hangsúlyozzák, valamint a decentralizációt sürgetik. Másrészt a fogyasztóorientáltság és a piacorientáltság alapelveivel az üzleti vállalkozások gazdálkodásában megismert olyan szemléletet asszimilálnak az állam intézményeknél, amely alkalmassá teszi azokat a nem állami szereplőkkel való hatékony együttműködésre.

Éppen ez az együttműködés az állami és nem állami szereplők között az, ami a megoldást jelentheti a mai magyar sport működési, finanszírozási problémáira. Az elmúlt évek fejleményei – a hivatásos labdarúgó bajnokság televíziós közvetítésével kapcsolatos elhúzódó alkufolyamat, az egyes klubok tulajdonosváltásai körül felmerült (motivációs) kérdések, de leginkább az élvonalbeli sporttársaságok csődközeli helyzete, fizetéseképtelensége és az infrastrukturális háttér radikális minőségi fejlesztésének változatlan elhúzódása – megerősítették, hogy jelenleg sem tisztán piaci, sem tisztán állami finanszírozás alapján a magyar hivatásos sport nem működhet. Ennek jele az is, hogy egyre többször merül fel az állami intézmények és az üzleti vállalkozások közti együttműködés egy intézményesült formája, a PPP (Public Private Partnership) projekt a sport megoldásra váró infrastrukturális helyzetének egy működőképes lehetőségeként.

A közigazgatási reform globális tapasztalatai ugyanakkor óvatosságra intik a figyelmes elemzőt. Különösen Schick (1996) meglátása, mely szerint a piaci szemléletmód asszimilálása a közigazgatásba csak stabil, nyitott piacgazdaság környezetében lehet reális elvárás, elgondolkodtató. Ez valóban felveti az Osborne-Gaebler-modell értelmezésének korlátait. Az ebből adódó sajátos értelmezési lehetőségeket a tartalomelemzésben használt változók attribútumainak definiálásakor, a kutatás eredményeit tartalmazó alfejezetekben fogom megemlíteni.

Gyors megoldásra tehát a közigazgatás reformfolyamatának oldaláról sem számíthatunk. Az előrelépést a nagy ívű reformtörekvések háttérében zajló kisebb helyi innovációk, kiútkeresések jelenthetik, melyek jelentőségére Pollitt-Bouckaert (2000) is felhívta a figyelmet (ibid.p.191.).

3. A kutatás módszertana

3.1. A tartalomelemzésről általában

A tartalomelemzés módszere Babbie (1999) megfogalmazása alapján a beavatkozás-mentes vizsgálatok egyik elterjedt módszere. Különösen alkalmas közlések elemzésére. Lényegét tekintve kódolás, a közléseket (pl. írásos anyagokat), illetve azok egyes elemeit kategóriákba soroljuk, mely kategóriák a vizsgált jelenség kiemelt változóiként értelmezhetők.

A módszer alkalmazásakor kétféle utat választhatunk (Babbie, 1999, pp.344-345): a közlések látható (manifeszt) tartalmát kódoljuk, s ekkor megbízható, mások által is jól követhető módon végezzük az elemzést, ugyanakkor a látható tartalom és a vizsgált jelenség kapcsolata között az érvényesség dilemmáját nem tudjuk teljesen megszüntetni. A másik lehetőség, hogy mély megértésre törekszünk, ekkor a közlésnek nem csak a látható, hanem a rejtett (látens) tartalmát is figyelembe véve kódolunk. Így az érvényesség szempontjából jobb eredményt kapunk, viszont elveszítjük a módszer megbízhatóságát: nincs garancia arra, hogy a kódolás során a kódoló megítélése a közlés elemeinek tartalmáról teljesen konzisztens.

Babbie (1999) azt javasolja, ha tehetjük, alkalmazzuk ugyanannak a kérdésnek a vizsgálatára mind a két megoldást, s ha a két módszer hasonló eredményt ad, elfogadható választ kapunk (ibid.p.345.). A tartalomelemzés során minden kódrendszert érdemes előzetesen kipróbálni. A próbakódolás eredményei alapján meg kell fontolni az esetleges módosítások szükségszerűségét (ibid.p.347).

3.2. A módszertan e kutatásbeli alkalmazásának lehetőségei és korlátai – előfeltevések

E kutatás tervezésekor a tartalomelemzés alkalmazása tűnt célszerűnek. Egyrészt azért, mert a számos érintettet felvonultató társadalmi konzultációs folyamat kérdésessé teszi, hogy az elemzési egység (a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia) szerzői milyen szakmai, koncepcionális keretbe tudják foglalni az elképzeléseket, s ez egy objektív értékelés elvégzését teszi szükségessé.

Másrészt különösen fontos a vizsgálat beavatkozás-mentes jellege, mivel a kutatás áttételes célja az állami szerepvállalás jelenlegi helyzetéről, jövőre irányuló elképzeléseiről képet alkotni, s itt nagy jelentősége lehet a dokumentum szerzői fogalomhasználatának, amelyet egy megkérdőjelezés vizsgálat óhatatlanul befolyásolna.

További előnye a módszernek a viszonylag alacsony költség- és időigénye, amely a kutatás körülményeiből adódóan szükségszerű volt.

A hátrányok egyike a végeredményül kapott következtetések erősen korlátozott érvényessége. Adódik ez abból, hogy a tartalomelemzésnek a látható tartalomra irányuló változatát alkalmaztam, a másik módszer alkalmazását a mostani kutatás eredményeitől tettem függővé.

A kutatás feltáró jellegéből fakadóan nem törekedtem megbízható, messzemenő következtetésekre az eredmények alapján, hanem céloom annak vizsgálata, hogy feltárjam, mennyire markáns jellemzői körvonalazódnak a vizsgált dokumentumban megtestesülő sportpolitikai koncepciónak, az állami szerepvállalás helyes módjáról alkotott elképzeléseknek. A felderítő vizsgálatok egyik jellemző célját tettem magamévá: céloom, hogy megállapítsam, lenne-e értelme egy későbbi, alaposabb vizsgálatnak (Babbie, 1999, p.113.).

Ebből adódóan fokozott óvatossággal kell kezelni az eredményeket. A látható tartalom elemzését a vizsgált változók attribútumain keresztül vizsgálhatjuk. Ezen attribútumok szakszerű meghatározása, amely a tudományos érvényesség szempontjából megállja a helyét, hosszabb időt, alapos vizsgálatot igényel önmagában is. A kutatás célja és körülményeinek jellegéből adódóan ezt nagyon egyszerűsített formában valósítottam meg. A szakirodalom tanulmányozása alapján az egyes változók (itt: alapelvek) kapcsán legrelevánsabbnak, legbeszédesebbnek ítélt fogalmakat jelöltem ki attribútumként. Ennek során figyelembe vettem, hogy az eredeti Osborne-Gaebler-féle alapelvek attribútumai a magyar kontextusban másféle konkrét értelmezés alapján határozhatóak meg. Ezekről a kutatási eredmények fejezetben az egyes alapelvek tárgyalásakor szólok majd.

Az attribútumok meghatározásakor tervem az volt, hogy a kapott eredmények által feltárt jelenségek ismeretében újragondolom majd az attribútumokat, illetve ha az eredmények kellően potens későbbi kutatások lehetőségére engednek következtetni, szofisztikáltabb módszerrel tesztelni is fogom őket egy következő, alaposabb kutatás részeként.

3.3. A kulcsfogalmak tisztázása

Az alábbiakban a kutatás céljának, eredményeinek értelmezhetősége szempontjából kulcsfontosságú fogalmak definícióit adom meg.

- *Osborne-Gaebler-modell*, ill. a *vállalkozó önkormányzat modellje*: a modell 10 alapelv alapján írja le azon közigazgatási intézmény működését, amely „rendszeresen új módon használja fel erőforrásait a hatékonyság és a hatásosság növelése érdekében”. (Osborne-Gaebler, 1994, p.17.)
- *Állami intézmények*: az állam mint absztrakt fogalom konkrét megtestesítői, annak képviselői, az üzleti vállalkozások külső érintettjei (Chikán, 2003, p.33.).
- *Állami szerepvállalás*: az állam társadalmi-gazdasági folyamatokban való aktív részvétele, fellépése.
- *Kormányzat*: a közigazgatási szervek legkülönbözőbb szintjeinek intézményei. (Osborne-Gaebler angolszász terminológiája szerint. A magyar terminológia ettől eltér – ott csak a végrehajtó hatalom országos központját értjük rajta –, de célszerűségből átvettem a mű szóhasználatát és törekedtem rá, hogy csak akkor használjam, ha az nem ütközik a magyar terminológiával. Ellenkező esetben a közigazgatás, állami intézmények, állami szerepvállalás terminusait használtam. Vö: Osborne-Gaebler, 1994, p. 8. – a fordítók előszava)
- *Hatékonyság*: a tevékenység outputjainak és inputjainak aránya.
- *Hatásosság*: a tevékenység céljai elérésének mértéke.

- *Profitorientáltság*: profitorientált egy tevékenység, ha alapvető célja a nyereség (profit) elérése (vö: Chikán, 1993, p. 24. az üzleti vállalkozásról)
- *Fogyasztó*: a piac alapvető szereplői, az üzleti vállalkozás az ő igényeik kielégítésére jön létre és ennek érdekében működik (vö: Chikán, 1993. p. 32.). A fogalomnak létezik kiterjesztése a közszférára: a közszolgáltató intézmények által nyújtott szolgáltatások igénybe vevői (vö: Osborne-Gaebler, 1994, p.175.).

Ezeket kívül a modell dimenzióit, alapelveit kell tisztán értelmezni. Ezeket átvettem Osborne-Gaebleről és a modell logikai kapcsolatainak bemutatásakor ismertettem.

3.4. Az elemzési egység: a Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia és annak háttere

A kutatás elemzési egysége, mely egyben a megfigyelési egység is, a „Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia”, a Gyermek-, Ifjúsági és Sportminisztérium (GYISM, jelenleg Nemzeti Sporthivatal (NSH)) munkatársai által jegyzett stratégiai dokumentum.

2004. januárjában került először hivatalosan nyilvánosságra a Nemzeti Sportstratégia elkészítésének terve. Az elmúlt 14 évben ilyen átfogó dokumentum nem készült a magyar sportszféráról. Bár a Frenkl Róbert és Gallov Rezső által 2002 őszén összeállított „Fehér Könyv” és a 2003 tavaszán ennek alapján kidolgozott „Nemzeti Sportstratégia” című dokumentum már a 2002-ben hatalomra kerülő politikai kurzus indíttatására készült el, a tárca 2003 tavaszán kinevezett új vezetője, Gyurcsány Ferenc egy új, ennél átfogóbb és bővebb stratégiai anyag kidolgozását indította el.

A stratégia célja a magyar sportszféra jelenlegi helyzetének feltárása és elemzése mellett a főbb fejlesztési irányok meghatározása, illetve ezzel párhuzamosan a politikai és gazdasági rendszerváltás óta eltelt időszak legnagyobb kérdése, a szférában történő állami szerepvállalás mértékének és irányának meghatározása.

Bár a stratégiát a Gyermek-, Ifjúsági és Sportminisztérium (jelenleg Nemzeti Sporthivatal) munkatársai jegyzik, nem nevezhető teljességgel kormányzati szemszögből megírt anyagnak. A dolgozat összeállítói már az előkészítésnél interjúkat készítettek gyakorló sportvezetőkkel, illetve a hazai ágazati intézményrendszer főbb szereplőivel, a sport köztestületeinek irányítóival, vezetőivel. Emellett az így elkészült anyagot 2005 tavaszán általános társadalmi vitára bocsátották, melynek során a Nemzeti Sporthivatal munkatársai a főváros mellett a vidéki nagyvárosokban is prezentálták stratégiai elképzelésüket, és az anyag kidolgozásakor figyelembe vették a fórumokon felmerült új ötleteket, elképzeléseket. Ebben az értelemben tehát az anyag támaszkodik a sport civil szférájának elképzeléseire, figyelembe veszi a magyar sportszféra által azonosított legégetőbb problémákat.

E kutatás elemzési egysége a „Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia” anyagának a 2005. január 21-i Nemzeti Sporttanács ülésén elhangzott javaslatokkal átdolgozott 18 oldalas összefoglaló vitaanyaga, valamint a 98 oldalas „Háttéranyag”, amely tulajdonképpen a stratégia teljes anyaga. Mind az összefoglaló, mind a háttéranyag tartalmilag négy részre tagolódik:

1. Status quo – a sport helyzete a mai társadalmi és gazdasági környezetben
2. Jövőkép és célrendszer

3. A megvalósítás koncepciója
4. Akciók

4. A kutatás eredményei

4.1. A részletes eredmények

Az elemzési egységet két változó alapján vizsgáltam. Az egyik változó (a továbbiakban P mint *pro* változó) azt mérte, hogy az Osborne-Gaebler-féle modell szemlélete mennyire jellemző a dokumentumra. Külön változót hoztam létre annak mérésére (a továbbiakban C mint *contra* változó), hogy az Osborne-Gaebler által megváltoztatni kívánt, ún. hagyományos szemléletmód mennyire jellemző a dokumentumra. A két változó kapott értékeit összevetve kívántam óvatos következtetésekre jutni.

Az elemzési egység összetettségét bizonyos mértékig a tartalomelemzés során is igyekeztem tükröztetni. Külön elemzéseket végeztem tehát a stratégia főszövegére és az abból készített vezetői összefoglalóra. Az elemzés során úgy értelmeztem, hogy a szerzők szándékaik szerint a leglényegesebb dolgokat foglalták bele az összefoglalóba. Hogy melyeket látták erre érdemesnek és ez az összefoglaló mennyire tükrözi az Osborne-Gaebler-modell szemléletét – ezt külön vizsgálatra érdemesnek ítéltam.

A továbbiakban a modell 10 dimenzióját jelentő alapelvek szerint külön-külön megvizsgálom az elemzési egységet. A sportstratégia anyagát a vizsgálati változók attribútumainak relatív gyakorisági értékei alapján értékelem. Ez egyszerűen fogalmazva azt jelenti, hogy minden alapelv kapcsán megfogalmaztam azokat a kulcsszavakat, amelyek jól leírják az Osborne-Gaebler-modell adott dimenzióját és kerestem ezen szavak előfordulásának gyakoriságát a szövegben. Az egyes keresőszavak esetében gondosan kellett eljárni, nehogy azok hétköznapi jelentése összekeveredjen a szakmai jelentéssel (pl.: igény vs. igénybe vesz). Csak a releváns értelemben használt szavak előfordulását számoltam.

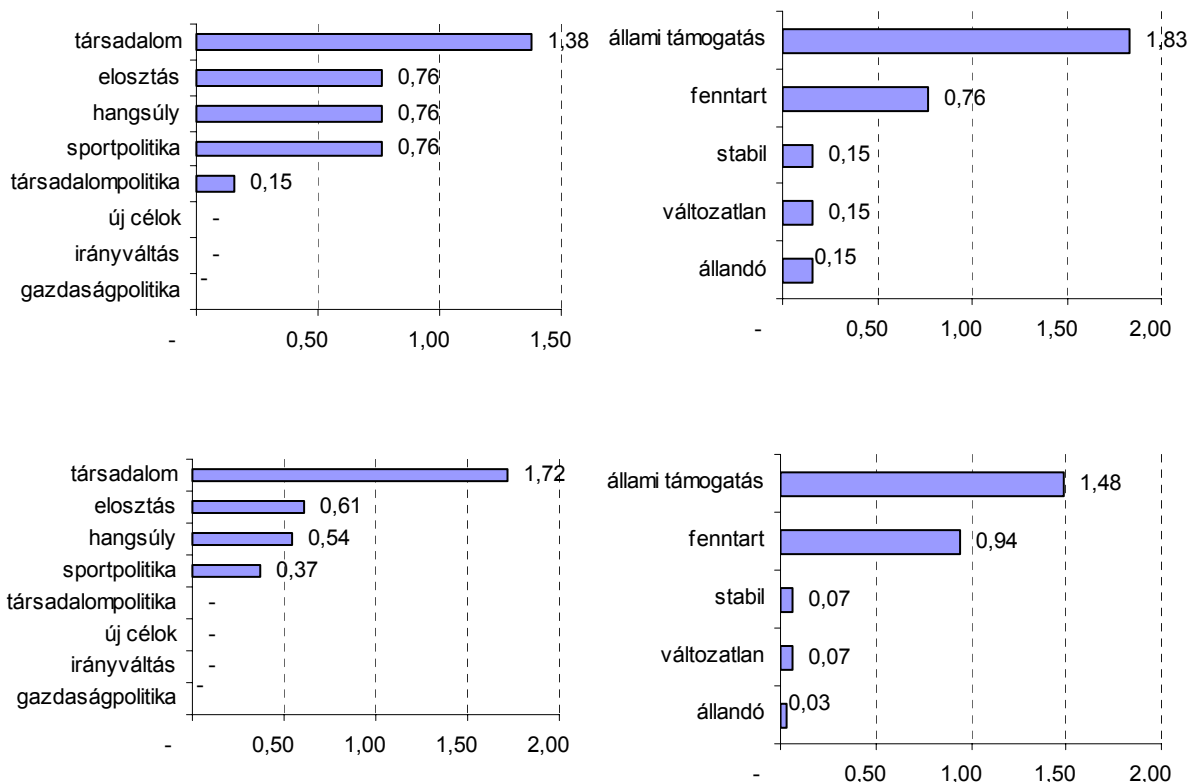
A könnyebb feldolgozhatóság és érthetőség kedvéért a következő oldalakon a kapott számeredményeket grafikus formában mutatom be. Az ábrázolt értékek a keresett szó gyakoriságát mutatják a dokumentum összes szavai számának arányában, ezrelékben kifejezve.

4.1.1. Katalitikus kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy az állam folyamatosan serkenti, katalizálja a problémák közösségi szektoron kívülről jövő megoldásait (vö: 2.1.3. fejezet). Figyelembe véve a modell értelmezési korlátait a magyar kontextusban (ld. 2.2. fejezet), az attribútumokkal inkább a társadalom (mint fogyasztók) tudatos kezelését és a fennálló helyzet strukturális, tudatos változtatására való törekvést, illetve ennek ellentétét próbáltam megragadni.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében nem adnak markáns eredményt, sem a megerősítés, sem a cáfolat irányába.

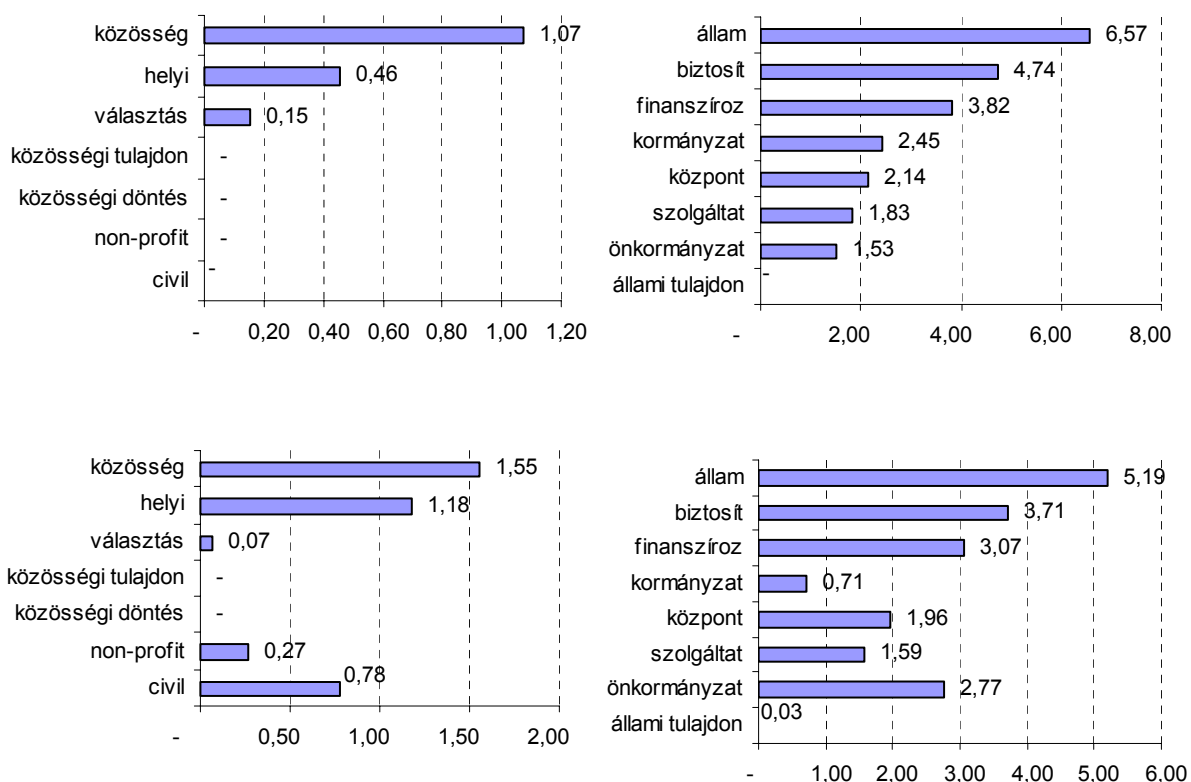
A C változóra kapott gyakorisági értékek ugyanakkor markánsak: a jelenlegi helyzet állami támogatásokon keresztüli fenntartása mint viszonylag meghatározó téma körvonalazható. A következtetéssel ugyanakkor módszertani okokból óvatossá kell lennünk.

4.1.2. Községi tulajdonú kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, a közszolgálati feladatokat közösségi feladattá kell tenni, ahelyett, hogy a közigazgatás szakembereinek kizárólagos felelősségébe utaljuk őket. (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a társadalmi, civil közösségek tudatos kezelését, a tulajdonlással kapcsolatos kérdésfelvetések meglétét, illetve a központosítás, az államcentrikus gondolkodás meglétét kívántam feltérképezni.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében a helyi közösségek tudatos kezelésére utalnak, ugyanakkor a tulajdonlás kérdése nem merül fel. Érdekes, hogy az összefoglalóból kimaradtak a stratégiának a non-profit, illetve civil szervezetekre történő explicit utalásai.

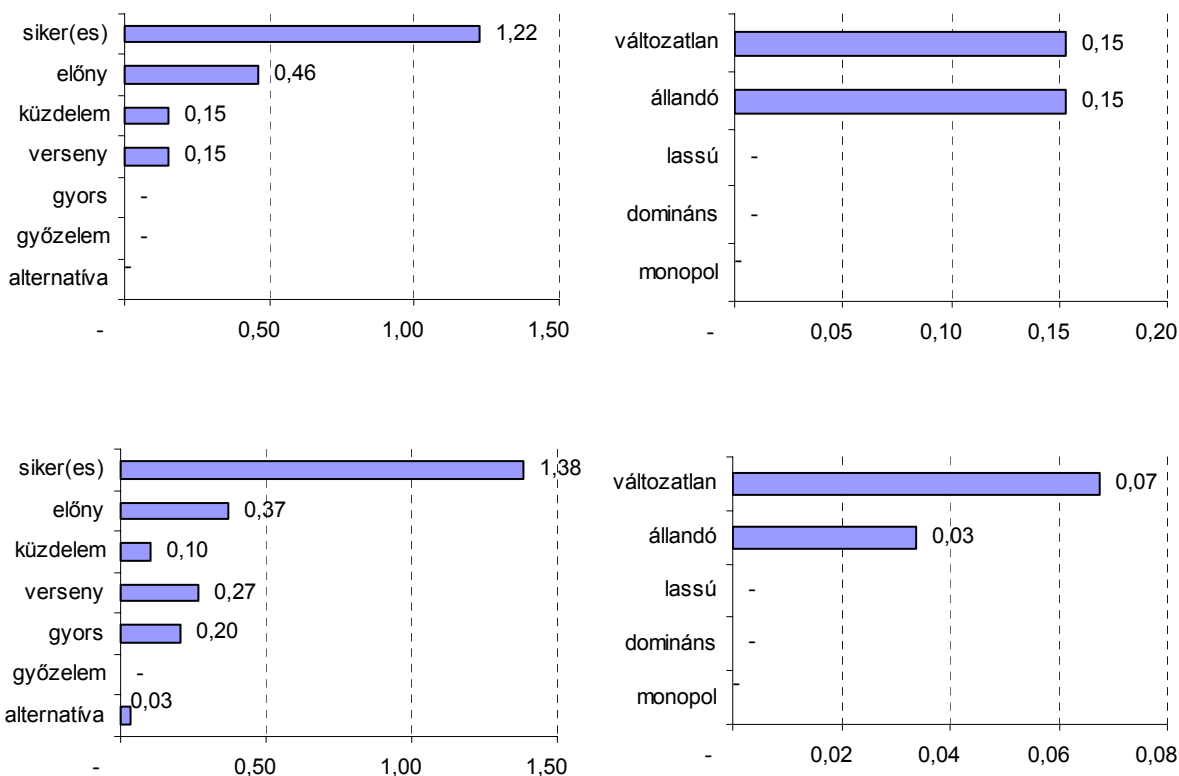
A C változóra kapott gyakorisági értékek ugyanakkor különösen az összefoglaló esetében igen magasak. A központi kormányzattól elvárt szerepvállalás érthetően a sportstratégia egyik központi témája. A tulajdonlás kérdése ugyanakkor megintcsak nem merül fel.

4.1.3. Versengő kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy a közösségi szolgáltatóknak versenyezniük kell, mert a verseny lehet az a kulcs, amely „megnyitja a bürokrácia fogságából való menekülés útját”. (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a versenyből adódó választási lehetőséget, az alternatívák meglétét, a versenyből következő gyorsaságot, célratörést, illetve ezzel szemben a változatlanságra, az állandóságra törekvést igyekeztem megfogni.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A P változó esetében érdekes módon egyes kulcsszavak (gyorsaság, győzelem, alternatíva) az összefoglalóból kimaradtak, de a teljes anyagban sem gyakoriak.

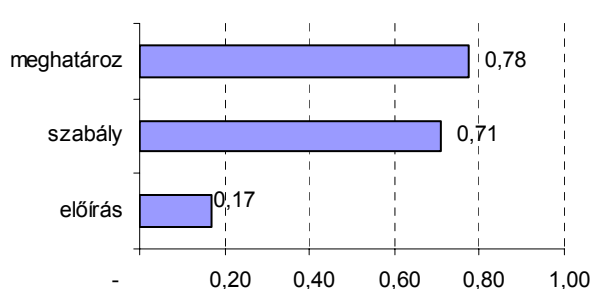
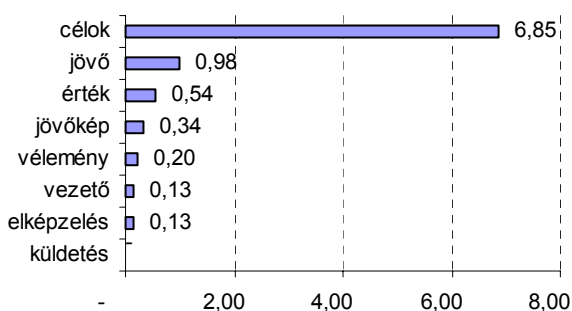
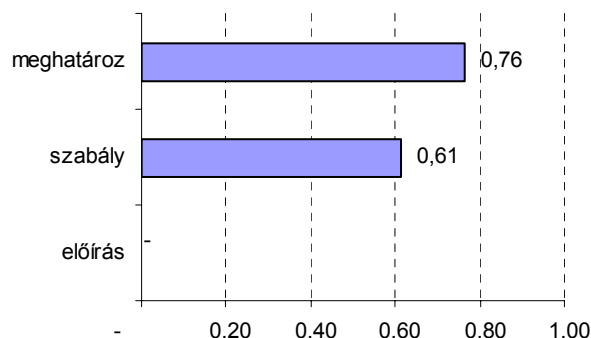
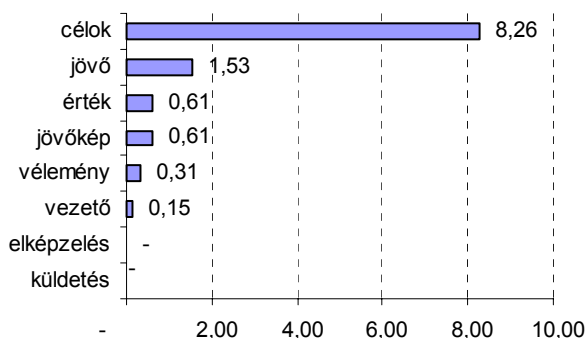
A C változóra kapott gyakorisági értékek szintén alacsony gyakoriságúak. Ezek alapján nehéz következtetést levonni.

4.1.4. Küldetésvezérelt kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy a vállalkozói önkormányzatok meghatározzák alapvető küldetésüket, azután olyan költségvetési rendszert és szabályokat alakítanak ki, amelyek szabaddá teszik a munkatársaikat, hogy megvalósíthassák ezt a küldetést. (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a célok szerint való gondolkodást, küldetéstudatot, illetve az előírás-vezéreltséget kívántam megragadni.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében igen markánsak. Egy stratégiai dokumentumhoz méltóan a célokról sok szó esik, de a jövőkép és az értékek is számottevően gyakoriak. Érdekes, hogy a küldetés szó egyszer sem fordul elő.

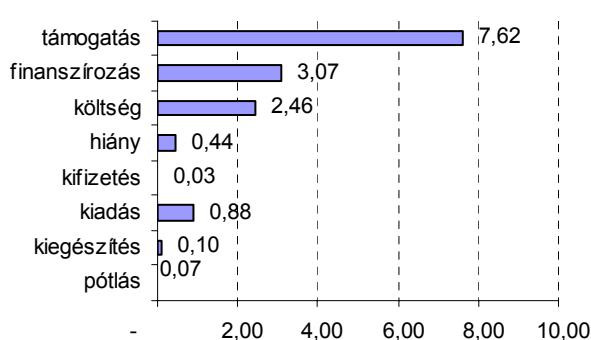
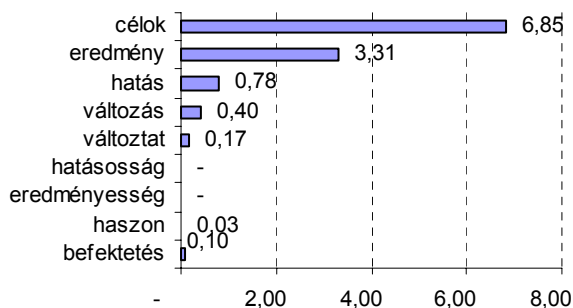
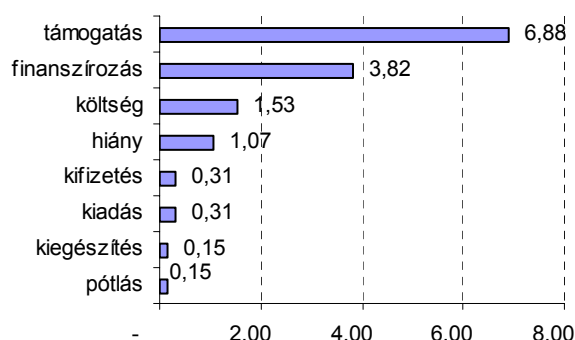
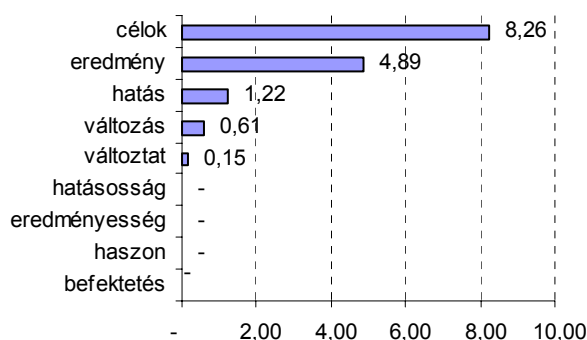
A C változóra kapott gyakorisági értékek a szabályokban való gondolkodás meglétére utalnak, de nem kifejezetten markánsak.

4.1.5. Eredményorientált kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy a vállalkozói önkormányzatok finanszírozásukat nem a ráfordítások, hanem fokozott mértékben az elért eredmények alapján kapják. (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal az eredményesség, illetve hatásosság különböző aspektusait, illetve a kiadás-orientáltságot kívántam megragadni.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében ellentmondásosak. Míg az eredmény kifejezés igen gyakori, az üzleti értelemben vett haszon, illetve befektetés fogalmak alig jelennek meg.

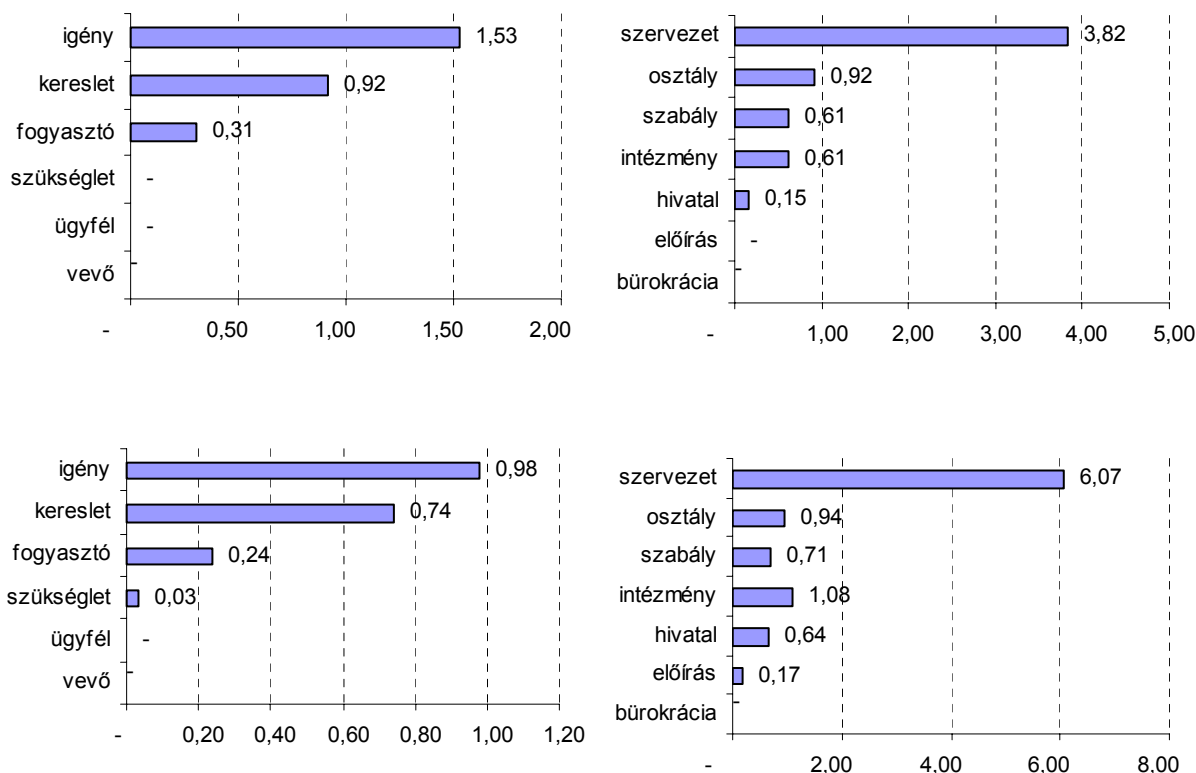
A C változóra kapott gyakorisági értékek igen markánsak! Feltehetően a stratégia egyik legjellemzőbb témája a költségek finanszírozása, nagyrészt állami támogatáson keresztül. Ezt a következtetést azonban óvatosan kell kezelni módszertani okokból.

4.1.6. Fogyasztóorientált kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy a vállalkozói önkormányzatok választási lehetőséget kínálnak ügyfeleiknek, egyes esetekben megengedve nekik, hogy maguk válasszák meg a szolgáltatások kínálóit. (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a fogyasztók igényére orientáltságot, illetve a befelé forduló előírás-vezéreltséget kívántam megragadni.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében némileg biztatóak. Ugyan a fogyasztók igényei, a szolgáltatások iránti kereslet nem tartoznak a leggyakoribb szakkifejezések közé, mégis számottevő gyakorisággal rendelkeznek.

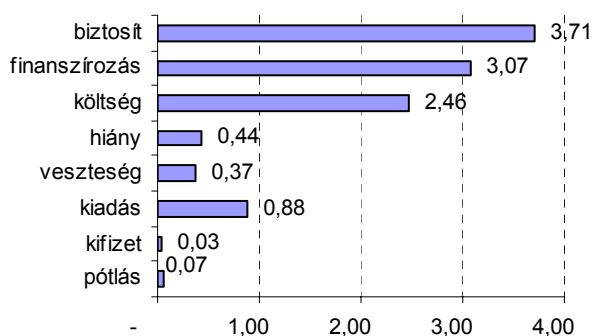
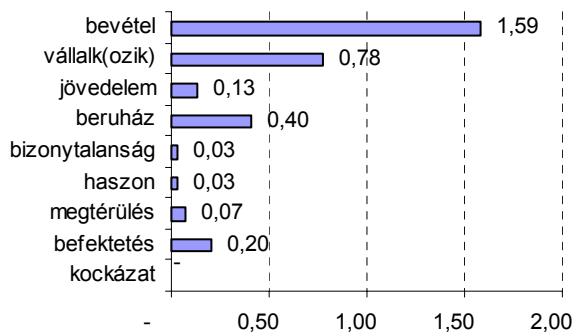
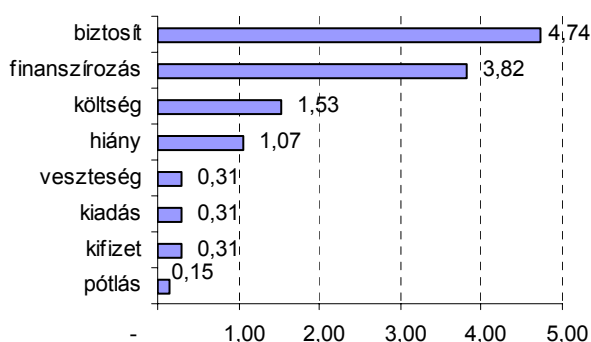
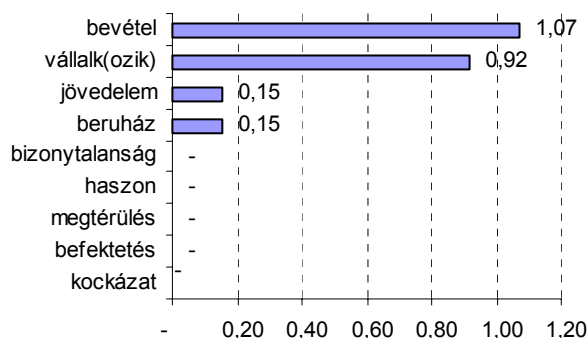
A C változóra kapott gyakorisági értékek a közigazgatási intézmények befelé fordulásának meglétét sugallják. Ez tehát ellensúlyozza a kibontakozó fogyasztóorientált szemléletet. Összességében a kép inkább befelé forduló, mint fogyasztóorientált.

4.1.7. A vállalkozó kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy az adók helyett az egyéb típusú bevételekre kell helyezni a hangsúlyt, tehát a közigazgatási szerveknek részben maguknak kell megkeresni a saját bevételeiket, nem csupán elkölteni a finanszírozási forrásokat. (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a bevételekben gondolkodást, a kockázatvállalást, illetve a pénz elköltését vizsgáltam.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében azt mutatják, már érdemi témának számít a stratégiában a bevétel, még valamilyen formában a vállalkozások is előkerülnek. Nagyon elgondolkodtató viszont, hogy a kockázat még említésre sem kerül, és alig szerepelnek olyan kulcsfogalmak, mint a haszon, a megtérülés vagy a bizonytalanság.

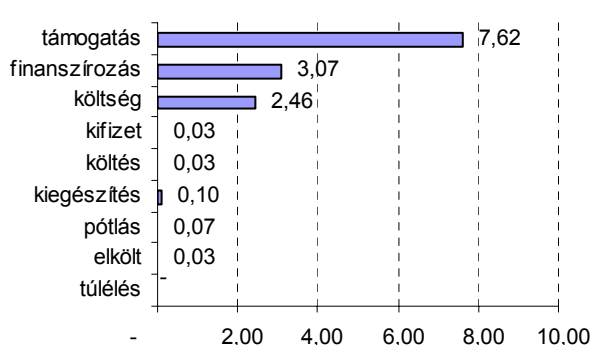
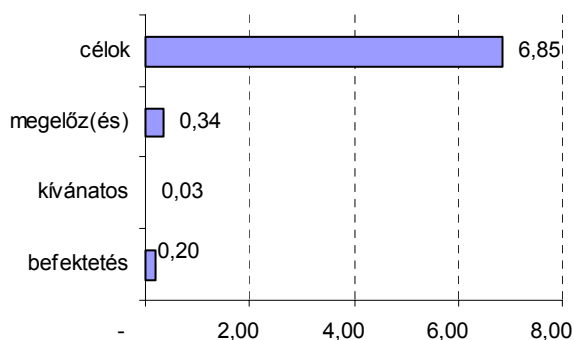
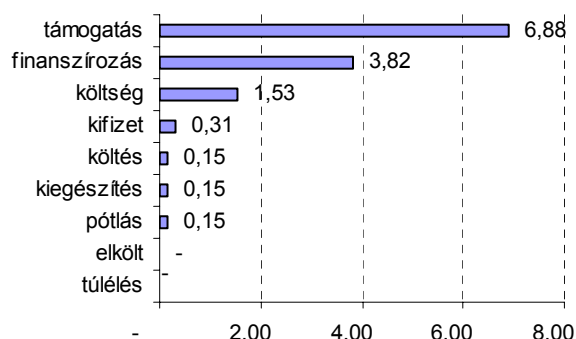
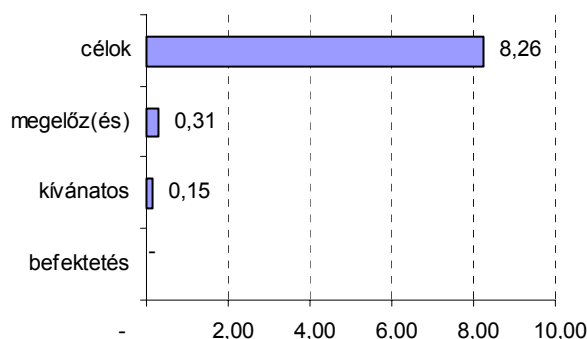
A C változóra kapott gyakorisági értékek azt mutatják, a bevételekhez képest jóval gyakrabban kerülnek szóba a kiadások és költségek, illetve komoly téma azok finanszírozása.

4.1.8. Előrettekintő kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy a vállalkozói önkormányzatok a problémák megelőzésére törekednek, nem elsősorban azok orvoslására. (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a célorientáltságot, a jövőbe tekintést, illetve a már megtörtént eseményekkel kapcsolatos teendőket céloztam meg.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében nem adnak markáns eredményt. A megelőzés kifejezés alacsony előfordulása mindenesetre elgondolkodtató.

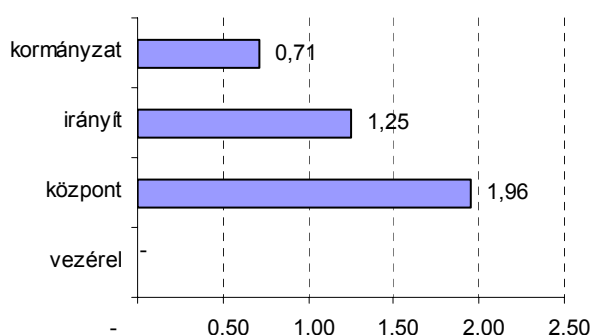
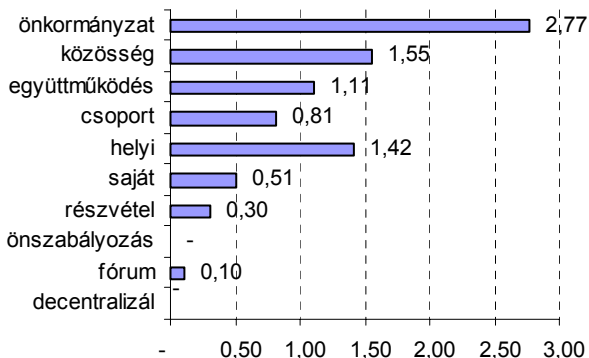
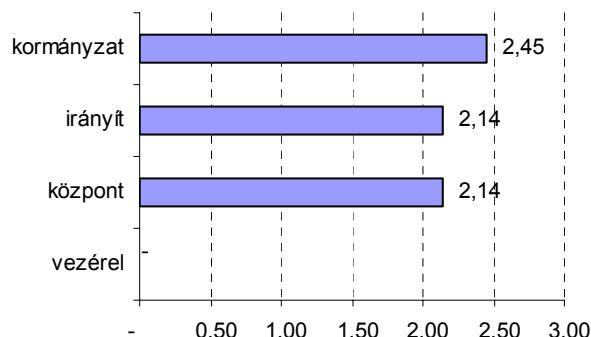
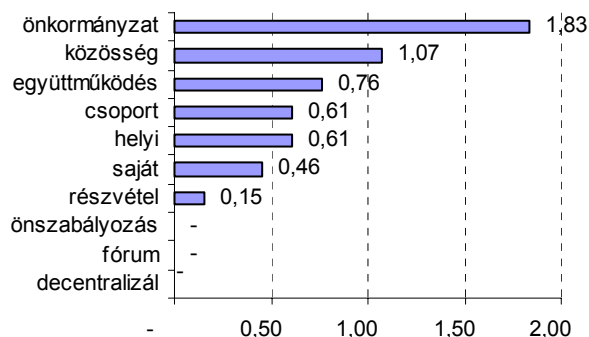
A C változóra kapott gyakorisági értékek kevésbé specifikusak, mégis szemléletükben a megtörtént eseményekkel kapcsolatosak és így viszonylag gyakori témák az anyagban. Módszertani okokból azonban ezekkel a következtetésekkel nagyon óvatossá kell lenni.

4.1.9. Decentralizált kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy „a dolgok egyszerűen jobban mennek, ha a közintézmények tisztviselői egy sor döntést saját hatáskörben hozhatnak meg” (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a helyi közösségek tudatos kezelését, az önkormányzatok szerepét, illetve a központ szerepének gyakoriságát vizsgáltam.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében azt mutatják, az önkormányzatok gyakori témái a stratégiának, de viszonylag gyakran kerülnek szóba a helyi közösségek, csoportok, valamint biztató, hogy az együttműködés is viszonylag jól reprezentált kifejezés.

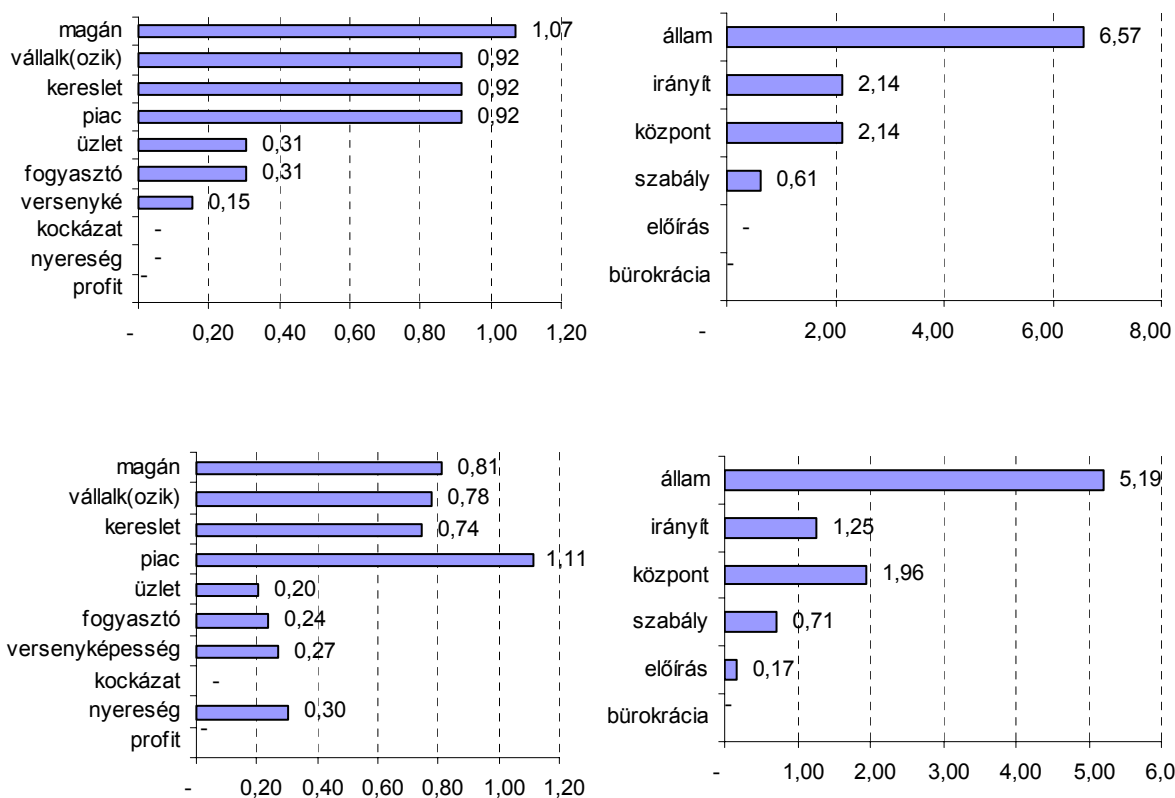
A C változóra kapott gyakorisági értékek szerint a központi kormányzat irányító szerepe jelentős súllyal bírhat a sport érintettjeinek életében.

4.1.10. Piacorientált kormányzat

Osborne-Gaebler értelmezésében ez az alapelv azt jelenti, hogy „a kormányzás leghatékonyabb módja minden bizonnyal a piac alakítása: olyan ösztönzők létrehozása, amelyek az embereket a közösség által kívánt irányba mozdítják, miközben engedik, hogy saját maguk döntsenek.” (vö: 2.1.3. fejezet). Az attribútumokkal a piaci szereplőket és főbb motívumaikat az állami intézmények jellemzőivel állítottam szembe.

A támogató és a cáfoló tartalmú kulcsszavak empirikus gyakorisága

(a felső ábrák a vezetői összefoglaló, az alsó ábrák a háttéranyag empirikus értékeit mutatják, balra a P változó, jobbra a C változó attribútumai; az értékek a vizsgált attribútum relatív gyakoriságai, ezrelékben kifejezve)



A kapott gyakorisági értékek a P változó esetében azt mutatják, hogy a piaci fogalmak egy része már kis mértékben megjelent az anyagban, de markánsan hiányoznak olyan alapvető kifejezések, mint a profit, nyereség vagy kockázat.

A C változóra kapott gyakorisági értékek azt mutatják, az állami intézmények belső logikájának elemei megjelennek az anyagban számottevő gyakorisággal.

4.2. Az eredmények összefoglalása

4.2.1. Az sportstratégia összefoglalójának főbb statisztikái

A P változó legnagyobb gyakoriságú attribútumai:

- Cél 8,26
- Eredmény 4,89
- Önkormányzat 1,83
- Igény 1,53
- Jövő 1,53
- Társadalom 1,38
- Hatás 1,22
- Siker 1,22
- Közösség 1,07
- Magán 1,07
- Bevétel 1,07

A P változó kulcsfontosságú, mégis kis gyakoriságú attribútumai:

- Gyors 0,00
- Haszon 0,00
- Befektetés 0,00
- Kockázat 0,00
- Megtérülés 0,00
- Decentralizál 0,00
- Profit 0,00
- Nyereség 0,00
- Megelőzés 0,31

A C változó legnagyobb gyakoriságú attribútumai:

- Támogatás 6,88
- Állam 6,57
- Biztosít 4,74
- Szervezet 3,82
- Finanszírozás 3,82
- Kormányzat 2,45

- Irányít 2,14
- Központ 2,14
- Állami támogatás 1,83

4.2.2. Az sportstratégia háttéranyagának főbb statisztikái

A P változó legnagyobb gyakoriságú attribútumai:

- Cél 6,85
- Eredmény 3,31
- Önkormányzat 2,77
- Társadalom 1,72
- Bevétel 1,59
- Közösség 1,55
- Helyi 1,44

A P változó kulcsfontosságú, mégis kis gyakoriságú attribútumai:

- Kockázat 0,00
- Decentralizál 0,00
- Profit 0,00
- Haszon 0,03
- Megtérülés 0,07
- Befektetés 0,10
- Gyors 0,20
- Nyereség 0,30
- Megelőzés 0,34

A C változó legnagyobb gyakoriságú attribútumai:

- Támogatás 7,62
- Szervezet 6,07
- Állam 5,19
- Biztosít 3,71
- Finanszíroz 3,07

5. Következtetések – további kutatási irányok

A kutatási kérdésre óvatos válaszként azt fogalmazom meg, hogy az állami szerepvállalás magyar sportbeli helyzetére az elemzett dokumentum vizsgálatából kirajzolódóan még mindig a patriarchális jelleg érvényes. A támogatás, az állami támogatás – különösen a kiadások finanszírozása irányában – központi témakörnek tűnik az elemzés eredményei alapján.

Biztató jel, hogy már beszivárogtak a közigazgatásba az Osborne-Gaebler-modell egyes alapelveinek elemei. Erre utal, hogy olyan kifejezések, mint az eredmény, a bevétel, a helyi közösségek, az önkormányzatok számottevő gyakorisággal szerepelnek az anyagban.

Hogy a közigazgatási reform még korai fázisában van, ugyanakkor nyilvánvaló. Ezt támasztja alá az a tény, hogy a Nemzeti Sportstratégia összefoglalójában egyetlen egyszer sem fordult elő a profit, nyereség, haszon, kockázat, befektetés, megtérülés, decentralizálás kifejezések egyike sem, és a háttéranyagban is csupán szórványosak e szavak (a kockázat, a profit és a decentralizálás ott sincs egyszer sem). E kifejezések használata nélkül aligha lehet az Osborne-Gaebler-modell egyes alapelveiről beszélni (főképp a piacorientált, a decentralizált és a vállalkozó kormányzat alapelveiről nem).

Mivel a kutatás ugyanakkor feltáró jellegű, hangsúlyozottan óvatosságnak kell lenni a fenti következtetésekkel. Érvényességük igazolása ugyanis alaposabb vizsgálatot igényel. A kétségek nélkül markáns eredmények ugyanakkor biztatóak egy későbbi kutatás lehetséges következtetéseinek magyarázó erejére nézve.

Az érvényesség megkérdőjelezhetőségének kiküszöbölésére célszerű lesz egyrészt a kiválasztott attribútumokat tesztelni akár más elemzési egységeken elvégzett próbákat is alkalmazva, valamint a tartalomelemzés rejtett tartalmát is kódoló változatának elvégzése. Utóbbival megbízhatóbbak lehetnek a majdani következtetések.

A tartalomelemzés még nagyobb magyarázó erejű alkalmazását jelenthetné a kutatási kérdés fókuszának bővítése, amely több, időben és térben különböző elemzési egység elemzését tűzné ki célul. Ennek alapos elvégzése azonosíthatóvá tenné az állam szerepvállalása szemléletbeli változásának mérőföldköveit a magyar sportban, s nem utolsósorban következtetni engedne a jövő célszerű irányaira is. A kérdés aktualitását adja az állami intézmények és az üzleti vállalkozások együttműködésének, a PPP-projekteknek növekvő népszerűsége a magyar sport területén is.

Irodalomjegyzék

- András, K., 2004, Üzleti elemek a sportban, a labdarúgás példáján, PhD-értekezés, BKÁE, Budapest
- András, K. – Kozma, M. – Kynsburg, Z. – Rohony, Á., 2000, Üzleti elemek a labdarúgásban, *VTOA-ISM kutatási zárótanulmány*, Budapest
- Babbie, E., 1999, A társadalomtudományi kutatás gyakorlata, Balassi Kiadó, Budapest
- Chikán, A., 2003, Vállalatgazdaságtan, Aula Kiadó, Budapest
- Dénes, F., 1997, Lövésből lesz... A hivatásos Magyar labdarúgás átalakulásának közgazdasági alapjai, *Replika*, 27. szám
- Dénes, F. – Misovicz, T., 1994, Bevezetés a sportökonómiába, *Vezetéstudomány*, 1994/3.
- Gaebler, T. et al., 1999, Positive Outcomes, Chatelaine Press, Burke, VA
- Hesse, J. J. – Hood, C. – Peters, B. G. (ed.), 2003, Paradoxes in Public Sector Reform, Duncker & Humblot, Berlin
- Kettl, D. F., 2000, The Global Public Management Revolution, Brookings Institution Press, Washington D.C.
- Kozma, M. – Nagy, T., 2003, Nagy pénz – kis foci, avagy a paradigmaváltás lehetősége a magyar labdarúgásban, *Vezetéstudomány*, 34. évf. 6. szám
- Nagy, P., 1995, Bevezetés a professzionális sport közgazdaságtanába, *BKE jubileumi konferencia-kötet*, BKE, Budapest
- Osborne, D. – Gaebler, T., 1994, Új utak a közigazgatásban, Kossuth Könyvkiadó, Budapest. Az eredeti mű: Osborne – Gaebler: Reinventing Government, Addison-Wesley, Reading, Mass., 1992; fordította Hőgye Mihály és Jenei György
- Osborne, D. – Hutchinson, P., 2004, The Price of Government, Basic Books, New York, NY
- Osborne, D. – Plastrik, P., 2000, The Reinventor's Fieldbook, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Pollitt, C. – Bouckaert, G., 2000, Public Management Reform, Oxford University Press
- Popovich, M. G. (ed.), 1998, Creating High-Performance Government Organizations, Jossey-Bass, San Francisco, CA
- Schick, A., 1996, The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change, quoted by: Kettl, D. F., 2000, The Global Public Management Revolution, Brookings Institution Press, Washington D.C. p. 60.
- Sport XXI. Nemzeti Sportstratégia, 2005, Nemzeti Sporthivatal, Budapest